

Założyć bank

Szybki rozwój polskiej gospodarki, nadal niski poziom ubankowienia, dotychczasowy, dynamiczny, dwucyfrowy rozwój sektora daje szansę nowym graczom na rynku. Uruchomić bank to jedno. Odnieść sukces na rynku – bardzo „poważne” – drugie.

le trzeba mieć kapitału, żeby wejść na polski rynek? Przede wszystkim zależy to od przyjętego modelu biznesu. Czy inwestor zamierza oprzeć się na budowie fizycznych placówek? Czy też może raczej korzystać przede wszystkim z takich kanałów dystrybucji jak internet czy telefon? Jakiej skali działalność przewiduje? Wiele też zależy od tego, czy zamierza pozyskiwać przede wszystkim klienta masowego, detalicznego, czy też nastawia się na przykład na grupę najbogatszych Polaków lub małe i średnie przedsiębiorstwa. Istotne jest na pewno, czy docelowy bank ma być bankiem uniwersalnym, czy też zamierza specjalizować się w jakimś segmencie rynku (np. samochodowym, hipotecznym itd.). I wreszcie – czy działalność będzie prowadzona na terenie całego kraju, czy też lokalnie, wyłącznie w dużych miastach, czy też w mniejszych i na wsi. Biorąc pod uwagę te podstawowe, bądź co bądź, założenia, rozrzut w przewidywanej wartości kapitału startowego jest duży. Deloitte Business Consulting, szacując ostatnio, wskazał, że na sam start „skromnego” banku trzeba mieć od 320 milionów do 1 miliarda złotych.

DUŻO CZY MAŁO?

Są to – jak można przypuszczać – szacunki jedynie minimalne, biorące pod uwagę, że koszty wejścia na polski rynek (zresztą każdy tzw. rynek wchodzący) stale, niemal z miesiąca na miesiąc rosną. Deloitte, tworząc swoją symulację kosztów założenia nowego banku brał pod uwagę bank na min. 100 mac-oddziały, zatrudniający ok. 1000 osób, którego plan kredytowy w pierwszym roku działalności powinien sięgnąć 1 miliarda złotych. Docelowym klientem miałyby być klient ma-

sowy, któremu oferowane by były takie produkty, jak rachunki osobiste, karty i kredyty konsumpcyjne. Sprzedaż będzie prowadzona przez niewielkie, ale dobrze rozpoznawalne placówki byłaby wspierana przez kanały telefoniczne oraz bankowość internetową. Zatem jak to wszystko zrealizować?

Perspektywy dla polskich banków są znakomite, a rynek pomimo ostrej konkurencji posiada olbrzymi potencjał.

Potrzebna jest niewątpliwie jakaś centrala, bo zdecentralizowany model działalności to czysta mrzonka. Najlepiej w stolicy, we Wrocławiu czy w innym dużym mieście, gdzie jest dostęp do ważnych instytucji i być może kluczowych klientów. Potrzebne jest także wykonujące solidnie swoją pracę call center oraz platforma internetowa dla bankowości elektronicznej. To wszystko nie będzie kosztować na początek mniej niż 50–80 milionów złotych. Co dalej? Niezależni są rzecz jasna ludzie. I to dobrzy ludzie, najlepiej już wyszkoleni (jeśli się da). Ewentualnie można nie podbierać pracowników konkurencji, ale zatrudniać „świeżaków”. Tu należy wziąć jednak pod uwagę, że trze-

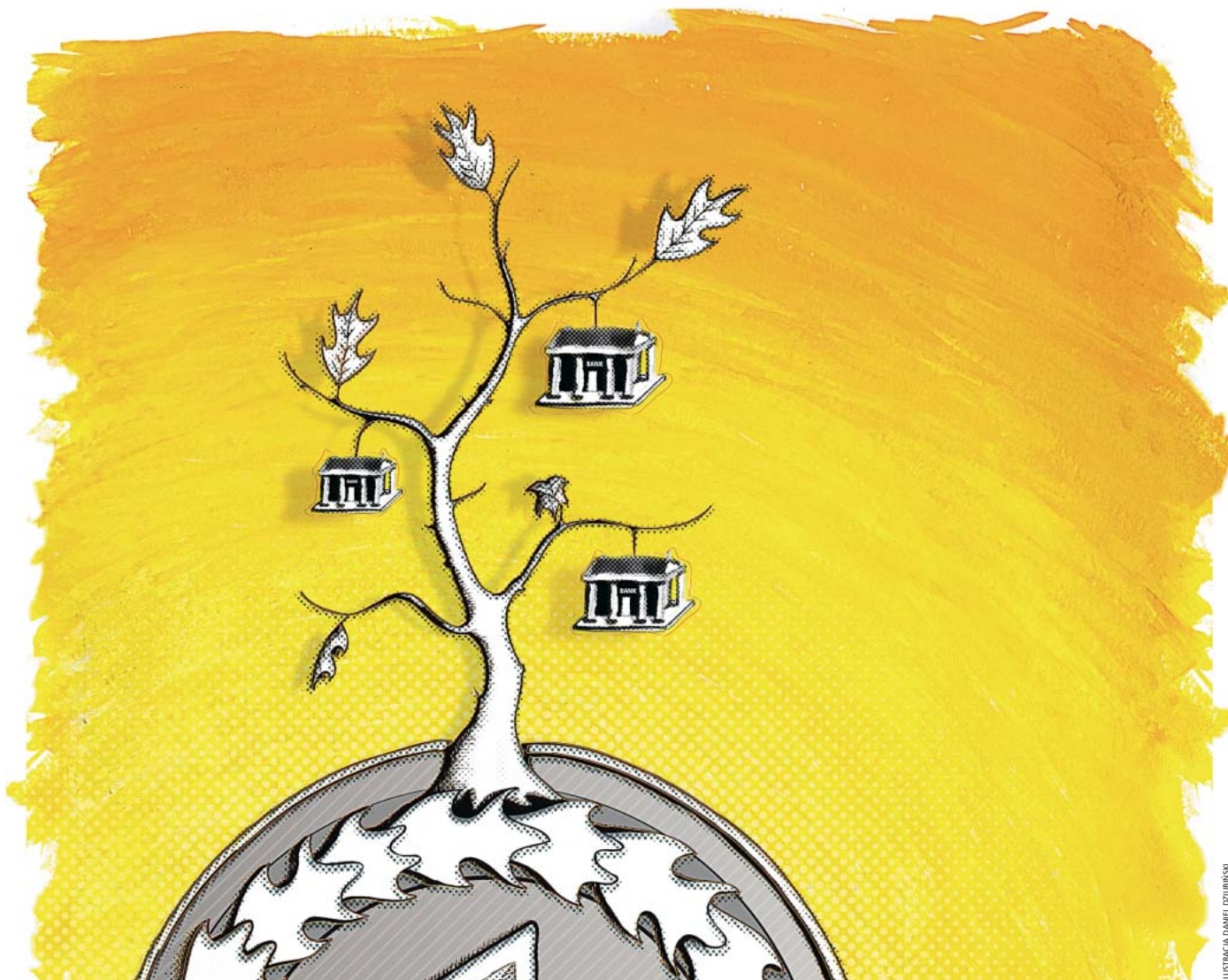
ba będzie słono zapłacić za szkolenia. Tak czy inaczej, koszt HR to na dziś nie mniej niż 30–50 milionów złotych. Warto jednak się spieszyć, bo pozyskanie pracownika bankowego jest niemal z miesiąca na miesiąc droższe. Nie mówiąc już o skompletowaniu skutecznego i dobrze dobranego menedżerskiego teamu; nawet zwykli pracownicy kasowi nie chcą już pracować w większym mieście za 1500–2000 złotych plus premia od sprzedaży czy wyników.

Współczesny bank – inaczej niż 10–15 lat temu – nie może obyć się bez pracy skrojonych na miarę systemów informatycznych. Przede wszystkim systemu centralnego, typu workflow oraz zarządzania sprzedażą. Uważamy, że to jednak dziś za mało. Niezbędne są implementacje systemów wspomagających, takich jak CRM czy ERP lub różnego rodzaju business intelligence – pracujących na rzecz poszczególnych działów banku i sprzęgające je ze sobą. Tak czy inaczej musi to kosztować od 25 do 80 milionów złotych, ale znowu: koszt może być większy w zależności od m. in. profilu działalności banku i uznania przez management, ile i jakich dodatkowych systemów potrzebuje. Do tego wszystkiego trzeba oczywiście uwzględnić w kalkulacji koszty operacyjne działalności (w wys. 100–130 milionów złotych) oraz wpłaty na kapitał własny i wydania licencji bankowej. Minimalny kapitał własny, skorelowany oczywiście z przewidywaną skalą prowadzenia działalności (dla modelowego banku opisanego przez Deloitte) w pierwszym roku i uwzględniający konieczność pokrycia początkowych strat to 20 milionów złotych. Ale do tego trzeba będzie przewidzieć koszty zakupu czy ubiegania się o nową licencję oraz koszt pozyskania pieniądza na prowadzenie akcji kredytowej. W sumie potrzebne będzie ok. 150 milionów złotych przy założeniu utrzymania wskaźnika adekwatności kapitałowej na poziomie, 15, 12 i 8 proc. aktywów ważonych ryzykiem odpowiednio w pierwszym, drugim i kolejnych latach działalności.

Założenie banku w normalnej gospodarce wolnorynkowej nie powinno wiązać się z większymi problemami. Niestety urzędnicy często zwykle wszystko komplikują. Zatem tu należy liczyć się także z kosztami: im dłużej bowiem trwa proces licencyjny, tym więcej kapitału będzie potrzebne. Bardzo istotną i niezbędną pozycją kosztów są wydatki na marketing (reklamę i promocję) – można je oszacować na 30–50 milionów złotych, bliżej tej drugiej sumy. Podsumowując: wstępne koszty to co najmniej 320–420 milionów złotych.

DIABEŁ TKWI W SZCZEGÓLACH

Sieć – co oczywiste – można budować na różne sposoby. Najdroższe są duże oddziały, zatrudniające powyżej 10 pracowników, o pod-



ILUSTRACJA DANIEL DZUBINSKI

wyższym standardzie i powierzchni ponad 100 metrów kwadratowych. Budowa sieci, oparta na wynajmie (to opłaca się bardziej, niż kupienie lokalu), uwzględniając aktualne koszty wynajmu w wys. 40–120 złotych za metr kwadratowy, to koszt rzędu 1–1,5 miliona złotych. Z kolei na tzw. mac-odziały z 5–7 pracownikami trzeba zainwestować 400–600 tysięcy złotych, a w tzw. dwuosobowe „Standy” – 200–300 tys. złotych. A zatem bank musi stanąć przed decyzją co do rodzaju i ilości planowanych placówek.

Koszty budowy sieci dystrybucji można częściowo przerzucić na partnerów, np. budując placówki w oparciu o franszyzę, czy oferując produkty bankowe przez pośredników finansowych lub za pomocą internetu. Decyzja o budowie sieci metodą franszyzową jest przy tym decyzją kluczową – nie jest tajemnicą, że zarówno utrzymanie jej kosztuje taniej niż własnej, jak i na ogół jest ona efektywniejsza od macierzystej (więcej informacji na ten temat w artykułach ekspertów Deloitte oraz

w tekście Janusza Grobickiego „Franchizing Bank Polska SA” w dodatku – raporcie specjalnym do tego numeru, „Horyzonty bankowości 2008”). Wadą jest tu natomiast konieczność dbania o utrzymanie standardów jakości oraz pilnowania realizacji planów sprzedaży w placówkach partnerskich, sprawowania nad nimi skutecznego nadzoru. Ten sam problem kosztów oraz generowania przychodów w outsourcingu dotyczy sposobu budowy call center. Czy robić to we własnym zakresie, czy zlecić zewnętrznej firmie?

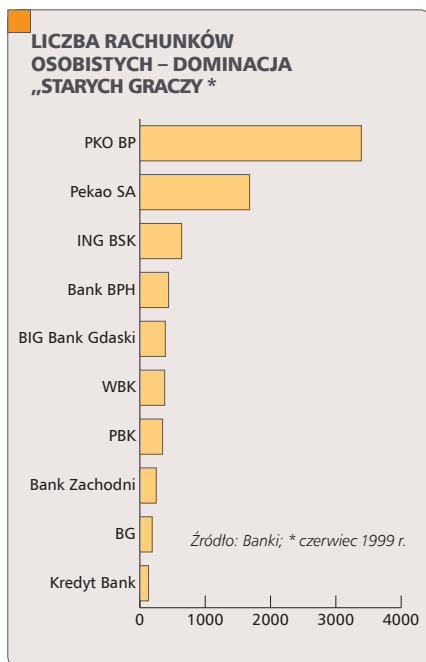
Wchodząc głębiej w problem biznesplanu, jako poważną pozycję w przewidywanych wydatkach należy przewidzieć tę pod pozycją „koszty osobowe”. Składa się na nią koszt rekrutacji i wynagrodzeń pracowników wraz z ewentualnymi pakietami socjalnymi dla „staffu” kierowniczego oraz ich szkoleń. Według informacji portalu Wynagrodzenia.pl, najwięcej osób (10,7 proc.) zarabia w przedziale 2001–2500 złotych. Niewiele mniejszą grupę (10,1 proc.) stanowią oso-

by, które miesięcznie otrzymują od 2501 do 3 tys. złotych. Powyżej 10 tys. złotych w bankowości zarabia 10,9 proc. bankowców. Natomiast mniej niż 1 tys. złotych otrzymuje jedynie 1,1 proc. pracowników branży bankowej. Najczęściej oferowanym świadczeniem dodatkowym jest bezpłatna opieka medyczna. Taki bonus dostaje co trzeci pracownik szeregowy, a w przypadku starszych specjalistów aż 63 proc. pracowników. Kolejnym pod względem popularności świadczeniem jest kredyt preferencyjny, czyli produkt ściśle związany z branżą. Najczęściej oferowany (29,2 proc.) jest on również starszym specjalistom. Na największe dodatki mogą liczyć dyrektorzy i prezesi. Ośmiu na dziesięciu posiada telefon komórkowy, natomiast co drugi jeździ służbowym samochodem i ma do własnego użytku laptop od pracodawcy. Najwyższe zarobki otrzymują pracownicy bankowości z Mazowsza. Zatrudnieni w firmach na terenie regionu północno-zachodniego i południo-

wo-zachodniego otrzymują miesięcznie odpowiednio o 36 proc. i o 38 proc. mniejszą pensję. Najniższe zarobki w bankowości są w regionie wschodnim. Wynagrodzenie w tym regionie stanowi 53 proc. pensji bankowca z regionu mazowieckiego. Średnie wynagrodzenie brutto w sektorze bankowym wynosiło w ub.r. 4–5 tys. złotych, ale stale rośnie (więcej na temat rynku pracy dla bankowców w artykule Joanny Koperskiej i Magdaleny Bylinowicz pt. „Specjalista pilnie poszukiwany” w dodatku – raporcie specjalnym „Horyzonty bankowości 2008”).

MARKETING, GŁUPCZE!

Niebagatelne, jeśli nie kluczowe znaczenie przy wprowadzaniu nowego banku na rynek mają oczywiście promocja i reklama. Przede wszystkim wejście zagranicznej marki musi być oparte na procesie lewarowania jej znajomości. Jest to niełatwe zadanie, ponieważ wiele nazw znanych na zagranicznych rynkach (na przykład południowoamerykańskich czy azjatyckich) instytucji niewiele mówi nawet ekspertom, a co dopiero przyszłym klientom. Jest więc rzeczą oczywistą, że wprowadzana na rynek marka wymaga intensywnej kampanii reklamowej biorącej pod uwagę „wyróżnik marketingowy”, charakteryzujący dominujący rys zainicjowanej działalności, budzący aktualnie w pewien sposób modne i dobre skojarzenia. Jest to o tyle ważne, że do niedawna wystarczało zaangażowanie do kampanii rozpoznawalnej publicznie twarzy, przeważnie znanego aktora czy odwołanie się do „polskości banku” (pomimo że jest to bank zagraniczny). Dziś to już może nie zadziałać. Nadal

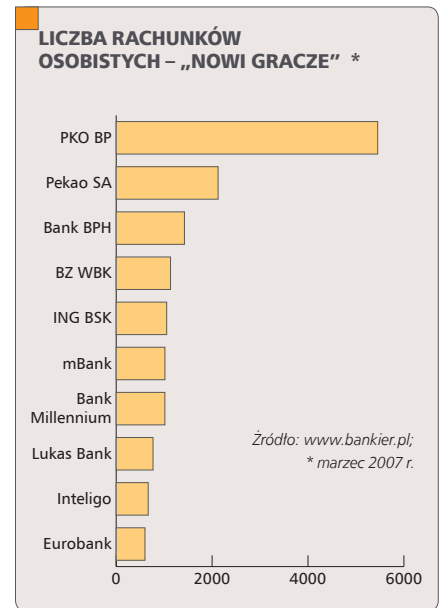


– mimo rozluźnienia formuły – jest w reklamach banków za dużo „krawaciarstwa” i przekonywania na siłę, że „u nas jest inaczej i lepiej”. Dobrym wzorem dla twórców bankowych reklam mogą być na przykład nacechowane swoistym humorem reklamy telefonii komórkowej Plus-GSM czy Kompanii Piwowarskiej z piwem Dojlidy (z żubrami). Tak czy inaczej w samym pierwszym roku działalności na intensywną akcję marketingową trzeba wydać od 30 do 50 milionów złotych (a w kolejnych latach w zależności od potrzeb biznesowych). Nie można także zapomnieć o wsparciu promocji ze strony profesjonalnego PR. Tu trzeba podjąć mądrą decyzję. Nie zawsze warto korzystać z usług zewnętrznej agencji PR, która po pierwsze pracuje rutynowo, ponadto czasami nie daje możliwości szybkiego reagowania na błyskawicznie zmieniającą się sytuację na rynku.

SUKCES NAPRAWDĘ MOŻLIWY

Według danych Narodowego Banku Polskiego, GUS i EBC, na koniec czerwca 2007 roku jedynie 48 proc. Polaków posiada konto bankowe, podczas gdy w krajach starej UE średnia wynosi 74 proc. Wartość kredytów udzielonych przedsiębiorcom i gospodarstwom domowym odpowiada mnie więcej wartości 32 proc. PKB, a w krajach starej UE wynosi 99 proc. Samych kredytów na cele mieszkaniowe jest w relacji do produktu krajowego brutto 9 proc., podczas gdy w krajach starej Unii – średnio 38 proc. W 2007 roku aktywa sektora bankowego wzrosły o 17,6 proc. (rok do roku), kredyty dla sektora niefinansowego (gospodarstw domowych, przedsiębiorstw i kredyty mieszkaniowe) o 32,4 proc. Średnie wynagrodzenie brutto wyniosło w lutym br. (według GUS) 2687,48 zł, podczas gdy w krajach starej Unii, do których będzie doszusowywać – 10,5 tysiąca złotych.

Tempo wzrostu gospodarczego Polski jest nadal bardzo wysokie: w 2007 roku wyniosło 6,5 proc., a nadspodziewanie pozytywne dane o wzroście produkcji przemysłowej (szczególnie w lutym) sugerują 6-proc. wzrost PKB w I kwartale 2008 roku. Przy tym systematycznie rosną dochody gospodarstw domowych, co skutkuje wzmoczoną konsumpcją – także usług bankowych. Oczywiście wydaje się być więc, że perspektywy dla polskich banków są znakomite, a rynek, pomimo ostrej konkurencji posiada olbrzymi potencjał. Można przy tym posłużyć się konkretnymi przykładami: szybki wzrost aktywów Getin Banku zapewnił mu awans z 26. pozycji w 2004 roku, kiedy zaczął działalność, na pozycję 13. po czwartym kwartale 2007 roku, a Polbank w samym w pierwszym roku działalności udzielił 880 milionów złotych kredytów i pożyczek –



o 21 proc. więcej niż Eurobank w 2003 roku, gdy zaczął funkcjonować (wszystkie dane za Deloitte Business Consulting SA).

BUDOWAĆ, NIE PRZEJMWAĆ

Wszystko wskazuje też na to, że w dzisiejszych realiach bardziej opłacalne jest budowanie nowego banku od podstaw, niż przejęcie kontroli nad bankiem już istniejącym i rozwiniętym czy zakup całego przedsiębiorstwa bankowego. Gdy w grudniu ub.r. pojawiły się pogłoski o sprzedaży przez Leszka Czarneckiego stosunkowo przeciętnej wielkości i jeszcze nierozwiniętego Getin Banku hiszpańskiemu bankowi La Caixa, mówiło się o kwocie spodziewanej transakcji w wys. 6–8 miliardów złotych! Wysokie koszty wiążą się także z kupnem wydzielonej części działalności bankowej, na przykład określonej sieci oddziałów. Chociaż zakup 200 oddziałów mini-BPH, sztucznie rozczłonkowanego kolosa, jest owiany tajemnicą, można przypuszczać, że oferent – GE Money Bank zaoferował naprawdę dużą kwotę. Tym bardziej że do przejęcia centrali i 200 placówek banku BPH wystartowały takie tuzy, jak austriacki Raiffeisen Bank, hiszpański Banco Santander, amerykańska grupa General Electric, francuski BNP Paribas, francuski Credit Mutuel, Commerzbank – sprzedaż odbywała się w warunkach ostrej licytacji. Nic zatem dziwnego, że walka o atrakcyjny, polski rynek trwa i nabiera tempa. W styczniu w Komisji Nadzoru Finansowego znajdowały się wnioski o rozpoczęcie działalności przez 14 zagranicznych instytucji kredytowych w formie oddziału bankowego oraz trzy wnioski o wydanie licencji bankowej. A na tym na pewno jeszcze nie koniec.

(Małgorzata Azemska, współpraca: Robert Azembski)